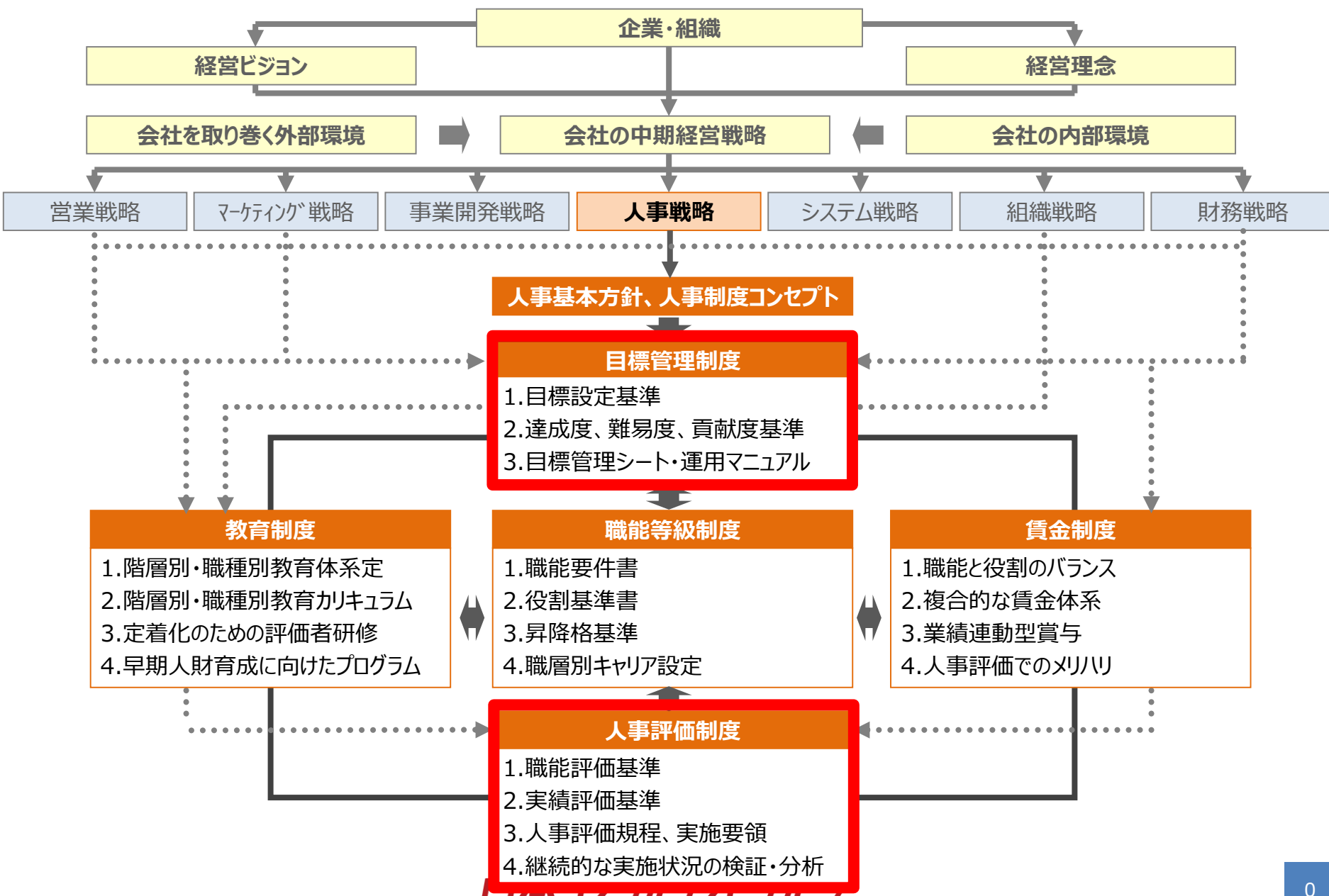


経営戦略と連動した人事制度構築の全体像



本提案の概要

手順	実施事項	実施概要
第1段階	実態把握・現状分析 基本コンセプト設計	各種関係規定類を中心に調査し、人事制度の現状を把握する。 社員の働き方の実態をヒアリング調査等により明らかにする。 調査・分析結果にもとづき、人事制度の基本コンセプトを決定する。
第2段階	職能等級制度の設計	資格、等級、職務、職種などの人事制度の分類や段階を決め、 制度の大枠を策定する。 期待される人材像や等級基準等も作成する。
第3段階	目標管理制度と 人事評価制度の設計	「何をどうすれば評価が高まるのか」を明確にし、社員の意欲を高める。 現在の評価項目の重複部分を修正し、評価の着眼点を整理し、 評価者と被評価者の両者にわかりやすい仕組みに変更する。
第4段階	賃金制度の設計	手当類を簡素化し、年収ベースで「賃金が何に対する対価か」を明確にする。 今後の社会情勢(同一労働同一賃金等)を踏まえ設計する。
第5段階	退職金制度の設計	賃金制度の変更に伴い生じる不整合部分を修正する。 ポイント制の場合、役職や等級に応じた加算ポイントの変更と 全体シミュレーションを行い、制度変更に備える。
第6段階	教育制度の設計	人事制度と連動した教育・研修を行うことで、より効果的な育成が実現する。 考課項目に基づいて、教育内容を充実させる。
第7段階	新制度導入支援	いくら良い制度を策定しても運用が充実しなければ制度は機能しない。 運用充実のため、考課者と被効果者の両者を継続的に教育する。

人事制度構築の手順と成果物

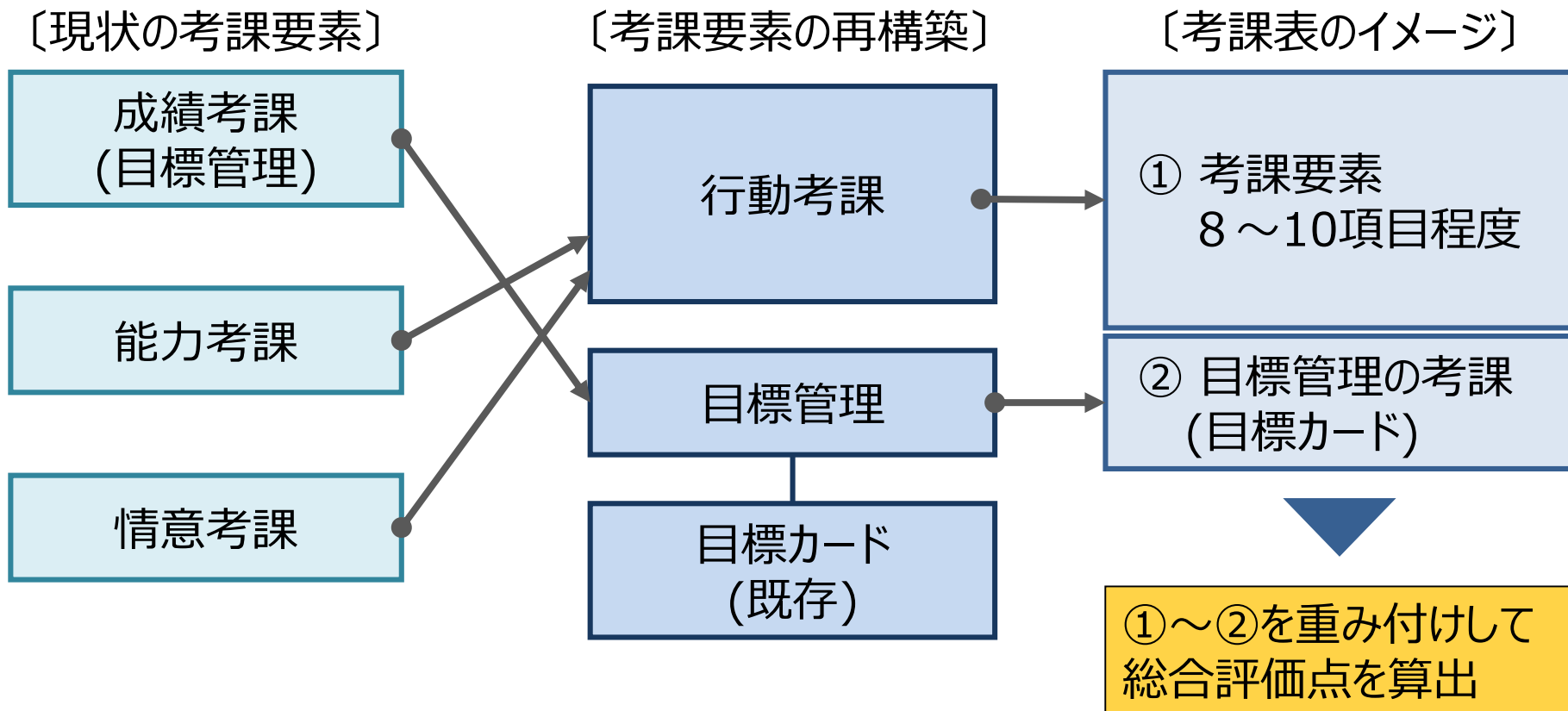
手順	実施事項	主要検討事項	成果物	
第1段階	実態把握・現状分析 基本コンセプト設計	①規程、給与関連資料の分析・検証 ②関係者ヒアリング	報告書	
		①制度改革の基本コンセプト 等級、賃金フレームワーク作成 ②最終スケジュールについての協議	協議用資料	
第2段階	職能等級制度の設計	①等級フレームワーク検討 ②等級区分の統合、設計 ③等級基準、役割基準の検討・設計	等級基準書 役割基準書	
第3段階	目標管理制度と 人事評価制度の設計	①行動評価表の作成 ②目標設定・業績評価表 ③評価基準の作成	①評価関連ツール ②評価実施要領 ③評価マニュアル	
第4段階	賃金制度の設計	①賃金水準分析 ②給与シミュレーション ③賃金テーブル・規程作成	①賃金テーブル ②賃金規程	
第5段階	退職金制度の設計	①制度選択（基本給連動制/ポイント制） ②計算式設定 ③退職金テーブル・規程作成	①退職金テーブル ②退職金規程	
第6段階	教育制度の設計	①経験年数別の期待役割(スキルマップ)作成 ②教育プログラム作成	①スキルマップ ②教育プログラム	
第7段階	新制度 導入支援	制度説明会	①制度説明会の準備、実施 ②ガイドラインの作成	新制度説明会資料
		制度のメンテナンス	シミュレーションを通じて抽出した問題点とその修正	上記資料の修正
		制度の浸透・定着促進	評価者、被評価者研修による落とし込み	

第3段階 目標管理制度と 人事評価制度の設計

3-1. 考課要素の方向性

人事考課は、「行動考課」「目標管理の考課」の2つの考課要素で評価する。

<例>



3-2. 評価基準の作成方法

(1) 組織の期待の体系(評価基準)を作成

組織としてどんな仕事の仕方を求めているのか、効果的な仕事の仕方は何なのか、組織のノウハウともいべき重要要件を検討し、期待の体系として職種群ごと、階層ごとに作成する。これらが確実に定まらないと、人事考課表が管理・成長の仕組みとして運用されない。

人事考課表に組織の期待を落とし込むために、「考課表一覧表」を使い期待を体系化する。

評価基準は、弊社コンサルタントが主導のもと、プロジェクト等でともに同じ画面を確認しながら、各種協議を重ね、作成する。

人事評価制度の設計では、この部分で効果的な要件を抽出できるかどうかが重要である。

組織の期待を「見える化」できれば、評価制度が社員の成長や業績の向上に貢献する。

実務のわかる職種群の代表者が参画し、自分たちが活用できる納得した評価基準をともに仕上げる。

優れた管理者像を議論して、期待基準としてまとめることが重要である。

また、等級が上がったときに、どのような役割や能力の違いがあるのかを明確にすることが、目指す成長目標を与えるとともに、社員の組織貢献と賃金を連動させるために必要である。

(2) 評価表の作成

上記の「期待の体系」を、考課表という形式にする。

考課表で階層ごとに評価要素の重み付けをする。

3-3. 職種群別考課表の分類（建設業の例）

仕事によって、求められる期待が異なる。

抽象的になりすぎず、詳細になりすぎずに、職種群として適度なグルーピングをして、評価基準を作成する。

〔職種群別考課表の分類 例〕

階層 職種	定型職層		指導・判断 職層	管理・専門職層	
	レベル1	レベル2	レベル3	管理	専任
総務職群					
営業職群					
土木工事職群					
建築工事職群					
XXXX職群					
XXXX職群					
XXXX職群					

仕事によって、求められる期待は異なる。
管理者が実際に仕事の良し悪しを評価する項目を、
そのまま評価基準にします。